

ХДЕУ, 2004. – 408 с.

4.Пономаренко В.С. Стратегічне управління розвитком підприємства: Навч. посібник / В.С.Пономаренко, О.І.Пушкар, О.М.Тридід. – Харків: ХДЕУ, 2002. – 640 с.

5.Томпсон А.А., Стринкленд А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации. – М.:ИНФРА-М, 2000. – 412 с.

*Отримано 30.08.2004*

УДК 658.014.1

Л.О.УКРАЇНСЬКА, д-р екон. наук, О.П.КІСЬ

*Харківський національний економічний університет*

## **СТРАТЕГІЇ ЗАВОЮВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ПРОМИСЛОВИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ**

Виявлені характерні для транзитивної економіки України тенденції, що впливають на конкурентоспроможність вітчизняних підприємств, у тому числі пов'язаних з комунальним сектором економіки. Наведено рекомендації щодо врахування цих змін при формуванні стратегії.

Порівняння стратегій завоювання конкурентних позицій, що використовують українські промислові підприємства, з стратегіями, які використовують виробники розвинутих країн, виявляє суттєві розбіжності за багатьма критеріями, як то: конкурентні переваги, що експлуатуються; цільові ринки збуту; форми проникнення на закордонні ринки; підхід до питання розміщення видів діяльності по країнах; організаційно-правові форми існування та ін.

Промислові підприємства України, здійснюючи різноманітні операції з контрагентами інших країн, вирішують у першу чергу завдання виживання, а не розширення своєї активності.

Найбільш розробленим інструментом стратегічного управління є матричні моделі вибору стратегій. Однією з моделей, які застосовуються у процесах стратегічного планування, є матрична модель вибору базової конкурентної стратегії М.Портера [3], згідно з якою стратегії поділяються за наступними критеріями: вид конкурентної переваги та цільовий ринок збуту.

Більшість західних практиків та теоретиків менеджменту як джерелу підвищення конкурентоспроможності віддають перевагу диференціації [2, 3, 5]. У своїй стратегії конкурування, в тому числі на міжнародних ринках, західні компанії роблять ставку на підвищення споживчої цінності своєї продукції. Пріоритетами є комфортність, надійність, низькі експлуатаційні витрати (за винятком, можливо, тих комплектуючих, сервісу та матеріалів, які надає або поставляє сам виробник), повний спектр сервісного обслуговування та інші характеристики, які дозволяють встановлювати ціну, що забезпечує високий прибу-

ток (premium price). Певна річ, цьому сприяє розвинена система надання фінансового сервісу покупцеві, як то кредитування або лізинг.

Протягом всього пострадянського періоду в багатьох публікаціях як основне джерело конкурентних переваг вітчизняних підприємств розглядається висококваліфікована і недорога робоча сила [1, 4]. Проте, незважаючи на дійсно високу кваліфікацію, продуктивність праці в Україні залишається на порівняно низькому рівні, оскільки продуктивність обумовлюється не лише кваліфікацією, а й фондоозброєністю та організацією праці, які залишають бажати кращого.

Протягом 2000-2002 рр. на СП “Харківський завод підйомно-транспортного устаткування” спостерігалось щорічне підвищення витрат на оплату праці (табл.1), які в 2002 р. склали суму в 2,31 рази більш, ніж у 2000 р. Та, що важливіше, збільшувалася частка витрат на оплату праці у структурі операційних витрат з 9,2 в 2000 р. до 11,4 в 2001 і 15,2% в 2002 рр.

Таблиця 1 – Структура операційних витрат СП “Харківський завод підйомно-транспортного устаткування” за 2000 – 2002 рр. (тис. грн.)

Показники	Значення показника, тис. грн.			Частка показника в структурі витрат, %		
	2000 р.	2001 р.	2002 р.	2000 р.	2001 р.	2002 р.
Матеріальні затрати	17501,8	26380,6	24487,4	64,7	72,0	64,7
Витрати на оплату праці	2492,3	4192,3	5759,6	9,2	11,4	15,2
Відрахування на соціальні заходи	913,1	1583,5	2230,4	3,4	4,3	5,9
Амортизація	816,6	917,4	1097,7	3,0	2,5	2,9
Інші операційні витрати	5341,8	3587,8	4297,9	19,7	9,8	11,3
Разом	27065,6	36661,6	37873			

Аналізуючи багато інших підприємств, вимальовується стійка тенденція зростання видатків на оплату праці. Вона підтверджується політикою Уряду України, який обрав курс на економічне зростання за рахунок підвищення внутрішнього попиту шляхом збільшення доходів населення, в першу чергу за рахунок росту рівня оплати праці.

Отже, витрати на оплату праці на українських промислових підприємствах поступово зростають, але, що суттєвіше, зростає також їх частка в структурі загальних операційних витрат. Крім того, збільшуються показники (як абсолютне значення, так і частка) відрахувань на соціальні заходи, які в певному сенсі можна розглядати як витрати на робочу силу.

Таким чином, українську економіку внаслідок тенденції збільшення оплати праці чекає те, з чим вже зіштовхувалася економіка де-

яких інших країн (наприклад, Південної Кореї наприкінці 80-х – початку 90-х років ХХ ст.), а саме – зменшення або зникнення такої конкурентної переваги, як низькі видатки, обумовлені низькою оплатою праці (певна річ, з урахуванням її продуктивності). Тобто, вже сьогодні слід думати, якими іншими конкурентними перевагами можливо компенсувати цей вплив. Це може бути підвищення продуктивності праці, збільшення споживчої цінності продукції, кращий сервіс та ін.

При виборі цільового ринку багато українських підприємств ставлять собі за мету уникнути жорсткої конкуренції з підприємствами розвинутих країн, а також знайти собі покупця невимогливого щодо якості продукції та чутливого до ціни покупки. Такий підхід здебільшого обумовлений низькою якістю продукції або неможливістю надати покупцеві супутні послуги (в тому числі фінансові). Також позначається рівень менеджменту українських підприємств, все ще неадекватний тому середовищу, в якому вони опинилися, і тим задачам, які перед ними висувуються.

Тому для вітчизняних підприємств (особливо для тих, що експортують не сировину та напівфабрикати, а складні вироби машинобудування) найбільш значимими є ринки країн СНД та Азії.

Проте три інші регіони мають ринки, найбільші за платоспроможним попитом і найпривабливіші за деякими іншими параметрами (наприклад, транспортна та комунікаційна інфраструктура). До них відносяться Сполучені Штати Америки і Канада; Європейський Союз; Японія і декілька країн Південно-Східної Азії, що розвиваються.

Цікавою у цьому сенсі є модель К.Омає [2], яка отримала назву моделі тріади і основою якої служить об'єктивна тенденція формування регіональних економічних угруповань.

Згідно Омає [2], ринки країн тріади стають усе більш однорідними, бо вирівнюється покупна спроможність. Крім того, він вказує на наближення рівня освіти в країнах тріади, наявність потужної інфраструктури та особливий вплив засобів масової інформації, які формують глобальний стиль життя. Це дозволяє говорити, що для деяких продуктів сформувався світовий ринок, охоплюючий країни цих регіонів з населенням понад 600 млн. чол.

Тому для більшості підприємств розвинутих країн саме ці регіони є головними цільовими ринками збуту, решта – другорядними.

Серед форм проникнення на закордонні ринки збуту вітчизняних підприємств переважає експорт прямий або через посередників. Така форма як експорт капіталу та організація виробництва на місцевому ринку до недавнього часу майже не використовувалася. Ця тенденція поступово змінюється. Як приклад можна навести придбання об'єд-

нанням “Київ-Конті” кондитерської фабрики в Курській області (Російська Федерація) або участь Інвестиційного Союзу Донбасу в тендері на придбання металургійного комбінату в Польщі. Проте інвестиції у виробництво та маркетинг за кордоном все ще залишаються на низькому рівні у порівнянні з аналогічними інвестиціями підприємств інших країн (у тому числі в Україні), а також у порівнянні з українським експортом.

Так, у січні-вересні 2003 р. з України в економіку інших країн світу спрямовано 16,2 млн. дол. прямих інвестицій. Інвестування здійснювалось переважно у формі рухомого і нерухомого майна – 9,1 млн. дол. (56,3%) та грошових внесків – 7,1 млн. дол. (43,6%).

Обсяг інвестицій з України на 01.10.2003р. склав 159,2 млн. дол., у тому числі у країни СНД – 85,3 млн. дол. (53,6%), в інші країни світу – 73,9 млн. дол. (46,4%).

Основними інвесторами з України є підприємства, що належать до таких видів економічної діяльності, як операції з нерухомістю, здавання під найм і послуги юридичним особам, обсяги інвестицій яких склали 64,0 млн. дол. (40,2%), транспорт – 55,8 млн. дол. (35,0%), державне управління – 13,1 млн. дол. (8,2%), фінансова діяльність – 7,9 млн. дол. (5,0%), машинобудування – 6,1 млн. дол. (3,9%), хімічна та нафтохімічна промисловість – 4,1 млн. дол. (2,5%), будівництво – 3,3 млн. дол. (2,1%), металургія та обробка металу – 2,5 млн. дол. (1,6%).

У той же час загальний обсяг інвестицій в Україну на 01.10.2003р. становив 6562,1 млн. дол. (проти 159,2 млн. дол. інвестицій з України). Суттєво відрізняється і структура інвестицій за видами економічної діяльності – переважають інвестиції в торгівлю та промисловість. Так, підприємства промисловості отримали більше половини загального обсягу інвестицій – 3115,9 млн. дол.

Узагальнені результати вищенаведеного подано в табл.2, що відображає відмінність головних складових стратегії зовнішньоекономічної діяльності, якої додержується більшість українських промислових підприємств, від тих, які властиві підприємствам розвинутих країн.

На основі виконаного аналізу можна зробити висновки: по-перше, ті конкурентні переваги, які надає українським підприємствам дешева праця, є тимчасовими. Час дії цих переваг залежить від багатьох факторів, але макроекономічні тенденції збільшення витрат на оплату праці мають бути враховані підприємствами при довгостроковому плануванні як міжнародної діяльності, так і дій на внутрішньому ринку; по-друге, з втратою переваг, пов'язаних з низькими видатками, підприємствам треба бути готовими до переорієнтації з ринків, чутливих

до ціни, на ринки, більш чутливі до якості продукції та сервісу, що потребує вдосконалення організаційно-економічного механізму.

Таблиця 2 – Порівняльний аналіз стратегій завоювання конкурентних позицій на світовому ринку промисловими підприємствами

Складові стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств	Українські підприємства	Підприємства розвинутих країн
Мотиви зовнішньоекономічної діяльності	Виживання	Розширення діяльності
Конкурентні переваги, що експлуатуються	Низькі видатки	Диференціація
Цільові ринки збуту	Переважаю СНД та Азіатські країни.	Ринки “тріади” – Японія, США, ЄС
Форми виходу на зовнішні ринки	Переважаю експорт товарів	Експорт товарів і капіталу
Розміщення видів діяльності по країнах	Централізація	Децентралізація
Особливості організації міжнародної діяльності	Майже відсутні транснаціональні та багатонаціональні корпорації українського походження	Міжнародна діяльність здійснюється переважно транснаціональними корпораціями та міжнародними стратегічними альянсами

1.Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Навч. посіб. – 3-є вид., перероб. і доп. – К.: Знання-Прес, 2002. – 382 с.

2.Международный менеджмент / Под ред. С.Э.Пивоварова, Л.С.Тарасевича, А.И.Майзеля. – СПб: Питер, 2002. – 576 с.

3.Портер М. Международная конкуренция: Пер. с англ./ Под ред. и с предисл. В.Д.Щегинина. – М.: Междунар. отношения,1993. – 896 с.

4.Управління зовнішньоекономічною діяльністю: Навч. посібник. – 2-е вид., випр. і доп. / За заг. ред. А.І.Кредісова. – К.: ВІРА-Р, 2002. - 552 с.

5.Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг. – 2-е изд., перераб. и доп. – СПб.: Питер, 2002. – 448 с.

Отримано 27.09.2004

УДК 338.12.017

Т.Г.ЧАЛА, канд. екон. наук

Харківський національний університет ім. В.Н.Каразіна

Л.В.ЩЕРБИНА

Харківська національна академія міського господарства

## ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ СТАНОВЛЕННЯ ПОНЯТТЯ „КОН’ЮНКТУРА”

Відзначаються найбільш відомі спроби трактування такої категорії як “кон’юнктура” та уточнюється це поняття для зменшення протиріччя при його трактуванні.

Вивчення кон’юнктури ринку – це одне з актуальних завдань як